

0-793860

На правах рукописи

*В.И.*

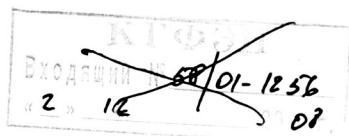
РАЗИНКИНА ИРИНА ВЛАДИМИРОВНА

**РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ОЦЕНКИ  
И ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ  
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
✓ экономика, организация  
и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
промышленности

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2008



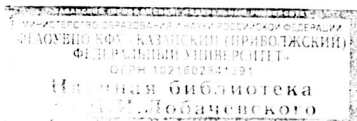
автомобилестроения и т.д. В этих условиях ведущими факторами обеспечения конкурентоспособности отечественных предприятий автомобилестроения являются адаптивность и инновационность развития, обеспечивающие эффективное и устойчивое их функционирование в долгосрочной перспективе. Это, в свою очередь, обуславливает необходимость развития подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий данной отрасли.

**Степень разработанности проблемы.** Проблемы повышения конкурентоспособности предприятия исследовались многими отечественными и зарубежными авторами. Этой теме посвящены публикации таких отечественных ученых, как Е. Аврамова, О. Аристов, Ю. Бубнов, Е. Волкодавова, Е. Горбашко, И. Гурков, А. Жаров, С. Емельянов, И. Кац, Р. Качалов, Г. Клейнер, А. Крутик, Б. Кузык, И. Курнышева, В. Ларин, Д. Львов, О. Макаренко, Г. Медведев, В. Мишин, А. Муравьев, С. Назаркин, А. Немцев, А. Нешитой, А. Рей, С. Светульников, О. Сухарев, Б. Татарских, В. Тубалов, Р. Фатхутдинов, Н. Федоренко, В. Фионин, Ю. Яковец, Г. Яковлев, Е. Ясин, Н. Яшин и др. В решение исследуемых проблем существенный вклад внесли также зарубежные ученые, как И. Ансоф, Н. Бердсолл, Ж.-П. Бландиньер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон и др.

Исследование вопросов конкурентоспособности, связанных с разработкой, распространением и внедрением инноваций, управлением знаниями содержат труды таких отечественных и зарубежных ученых как: К. Аргирис, Д. Гарвин, П. Друкер, К. Кристенсен, П. Машегов, Ю. Нестеренко, И. Нонака, М. Рейнор, В. Солодков, Х. Такеучи, А. Фоломьев и др.

Однако методология конкурентоспособности окончательно не сложилась. В дополнительном обосновании нуждается в частности понятие конкурентоспособности как интегрированной экономической категории. Углубленного изучения требуют вопросы обоснования и реализации концепции конкурентоспособности предприятий автомобилестроения, учитывающей специфические особенности данной отрасли, и инструментов, обеспечивающих ее реализацию на практике. Важной проблемой является отсутствие целостного восприятия основных факторов конкурентоспособности, что снижает ценность имеющегося методического аппарата ее оценки и препятствует разработке эффективных инструментов повышения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения. Актуальность решения данных проблем предопределила выбор темы, цели и задач диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационного исследования является теоретическое обоснование, разработка и развитие методов оценки и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения Российской Федерации.



Для достижения указанной цели в диссертации сформированы следующие задачи:

- уточнить содержание понятия "конкурентоспособность предприятия";
- обосновать концепцию конкурентоспособности предприятия;
- определить и систематизировать факторы конкурентоспособности предприятия;
- выявить основные признаки эффективной системы управления, обеспечивающей конкурентоспособное развитие предприятия;
- разработать алгоритм процесса формирования прогнозных оценок, ориентированных на выявление конкурентных преимуществ предприятия;
- расширить методические подходы оценки конкурентоспособности предприятия;
- выявить тенденции развития и факторы конкурентоспособности промышленных предприятий автомобилестроения;
- провести оценку конкурентоспособности промышленных предприятий автомобилестроения;
- обосновать алгоритм разработки и реализации концепции конкурентоспособности автомобилестроительного предприятия.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п. 15.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов", п.п. 15.26 "Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса" специальности 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности" паспортов специальностей ВАК РФ (экономические науки).

**Предмет исследования.** Предметом исследования выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе развития методов и инструментов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий.

**Объект исследования.** Объектом исследования являются предприятия автомобилестроения Российской Федерации.

**Теоретическая, методологическая и информационная база исследования.** Основой исследования стали труды отечественных и зарубежных ученых в области повышения конкурентоспособности и совершенствования инновационной деятельности промышленных предприятий, данные государственной статистики и Министерства экономического развития Российской Федерации, материалы научно-практических конференций, нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность российских предприятий автомобилестроения, а также отчетные данные об их деятельности.

**Методы исследования.** Для решения поставленных задач использовались формально-логические методы исследования, методы экономической статистики, системного, сравнительного и логического анализов, анализа хозяйственной деятельности, экономико-математического моделирования.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования** состоит в уточнении понятийного аппарата, разработке концепции и систематизации факторов конкурентоспособности предприятия, развитии методов оценки и инструментов повышения конкурентоспособности предприятий автомобилестроения.

В диссертации сформулированы и выносятся на защиту следующие положения, содержащие элементы научного вклада:

- уточнено понятие "конкурентоспособность предприятия" с выделением инновационной и адаптивной его характеристик как приоритетных;
- обоснована концепция конкурентоспособности предприятия, основанная на системном подходе и включающая основные системообразующие элементы конкурентоспособности в виде ресурсных, управленческих и продуктовых конкурентных преимуществ, а также принципы, инструменты и критерий оценки ее реализации. Реализация концепции конкурентоспособности предприятия, создает предпосылки эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе;
- определены и систематизированы факторы конкурентоспособности предприятия, выявлены основные признаки эффективной системы управления, обеспечивающей формирование и реализацию конкурентных преимуществ предприятия;
- разработана методика оценки потенциальной конкурентоспособности предприятия, основанная на оценке степени его адаптивности и предполагающая использование следующих параметров: характер воздействия, период адаптации, изменение эффективности как результат внедрения мероприятий по адаптации;
- обоснован процесс разработки и реализации концепции повышения конкурентоспособности предприятия, основанный на прогнозных оценках, анализе внутренних и внешних конкурентных преимуществ (ресурсных, управленческих и продуктовых), способствующий выбору или корректировке стратегий и повышению эффективности его развития.

**Теоретическая и практическая значимость результатов исследования.** Теоретическая значимость результатов исследования состоит в дальнейшем развитии методов оценки и инструментов повышения конкурентоспособности автомобилестроительного предприятия.

Практическая значимость результатов исследования заключается в том, что разработанные автором методические положения, практические рекомендации и выводы могут быть использованы:

- менеджерами промышленных предприятий при формировании концепции конкурентоспособности и стратегии развития;



- консалтинговыми компаниями, занимающимися оценкой конкурентоспособности и определением направлений и инструментов повышения конкурентоспособности промышленных предприятий;

- в учебном процессе для студентов экономических специальностей вузов при подготовке учебно-методических пособий и чтении курсов по дисциплинам "Стратегический менеджмент", "Экономика промышленности".

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на Всероссийском симпозиуме "Стратегическое планирование и развитие предприятий" (г. Москва, ЦЭМИ, РАН, 2005 - 2008 г.г.), Международной научно-практической конференции "Корпоративное управление: проблемы и практика" (г. Ульяновск, УлГТУ, 2005 г.), научно-практических конференциях профессорско-преподавательского состава Ульяновского государственного технического университета "Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований" (г. Ульяновск, 2003-2007 г.г.).

Результаты диссертационного исследования используются в практической деятельности ОАО "ИжАвто" (г. Ижевск).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 15 научных работ общим объемом 22,74 печ. л. в том числе в статьях, монографии, тезисах докладов на конференциях общим авторским объемом 5,43 печ. л.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 154 наименований и 3 приложений. Результаты диссертационного исследования изложены на 177 страницах основного текста и включают 13 таблиц, 17 рисунков.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы цели и задачи исследования, определены предмет и объект исследования, методологическая и информационная база, научная новизна и практическая значимость, данные об апробации и реализации результатов исследования, дана краткая характеристика работы.

В первой главе диссертационного исследования **"Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия"** представлена авторская трактовка понятия конкурентоспособности предприятия; установлены взаимосвязи конкурентоспособности и инноваций как наиболее значимого элемента и источника конкурентных преимуществ; обоснована концепция конкурентоспособности и определены ее взаимосвязи со стратегиями развития предприятия.

Во второй главе диссертационного исследования **"Факторы и методические основы оценки конкурентоспособности предприятия"** выявлены и систематизированы факторы конкурентоспособности предприятия;

установлены основные признаки эффективной системы управления предприятием, обеспечивающей конкурентоспособность предприятия. Предложен алгоритм процесса формирования прогнозных оценок развития предприятия, способствующих определению его конкурентных преимуществ в ресурсных, управленческих, продуктовых аспектах. Разработаны методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия.

В третьей главе диссертационного исследования **"Оценка и инструменты повышения конкурентоспособности промышленных предприятий автомобилестроения"** выявлены основные тенденции развития предприятий автомобилестроения на российском рынке; определены текущая и потенциальная конкурентоспособность анализируемых предприятий; предложен алгоритм разработки и реализации концепции повышения конкурентоспособности предприятия; определены меры государственной поддержки отечественных предприятий автомобилестроения.

В заключении автором сформулированы теоретические и практические выводы, полученные в результате диссертационного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнено понятие "конкурентоспособность предприятия" с выделением инновационной и адаптивной его характеристик как приоритетных.**

Конкурентоспособность предприятия определяется его способностью к инновационному развитию, охватывающему все сферы (производственную, финансовую, кадровую, управленческую и пр.), быстрому реагированию на внешние и внутренние изменения с обеспечением эффективности проводимых мероприятий по адаптации, что является залогом текущей успешной деятельности и обеспечивает потенциал для будущего развития. Отличие данного определения от известных состоит в утверждении, что способность предприятия к инновационному развитию и адаптивность являются главными условиями его конкурентоспособности. В данном определении совмещены важнейшие аспекты конкурентоспособности предприятия:

- инновационная политика обеспечивает возникновение устойчивых конкурентных преимуществ предприятия;
- предприятие должно не только быстро реагировать на конъюнктурные изменения в потребительских предпочтениях, поведении конкурентов, поставщиков и т.д., но и предвидеть, прогнозировать их;

- высокий инновационный потенциал предприятия является важным условием обеспечения его конкурентоспособности в будущем;

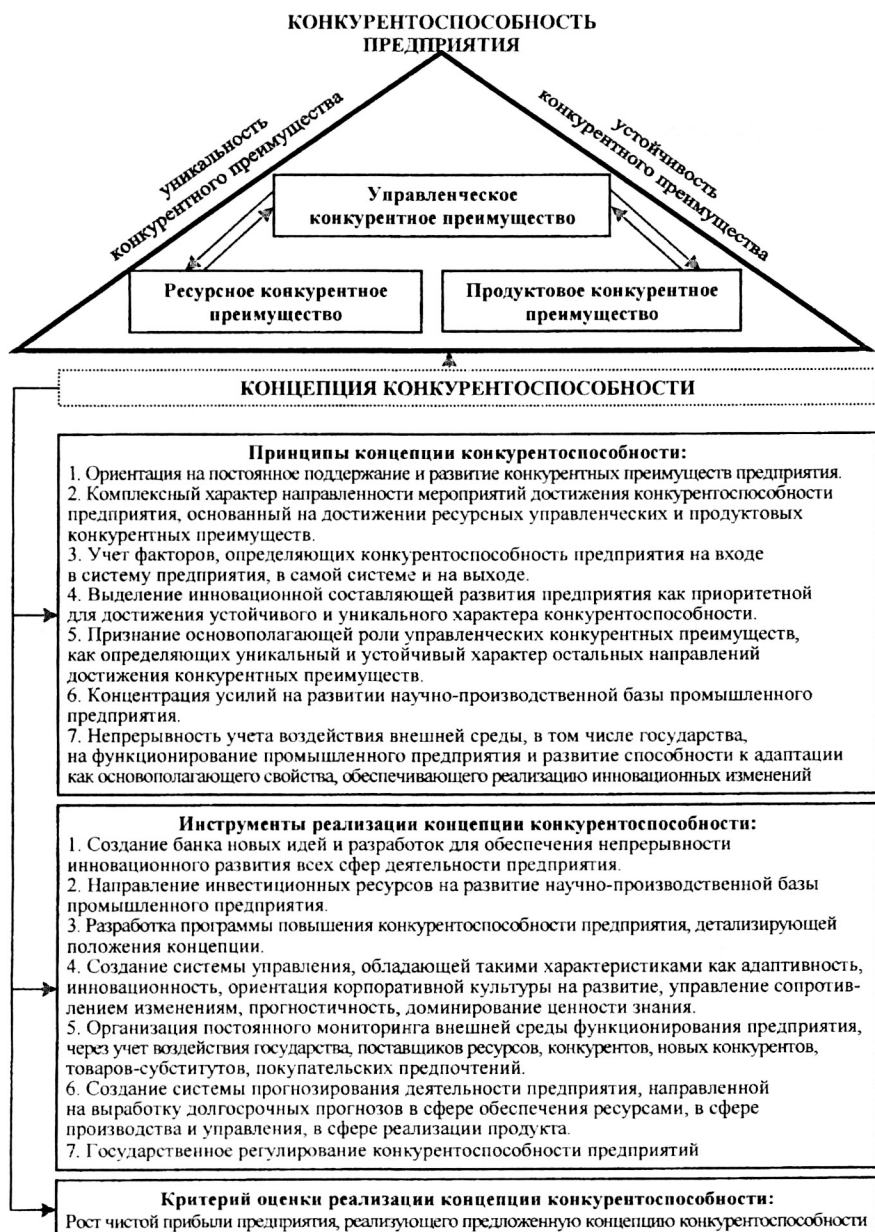
- критерием оценки реакции предприятия на изменения является сохранение или повышение эффективности его функционирования.

Данное понимание конкурентоспособности предприятия базируется на учете современных тенденций развития базовых концепций в управлении, отображаемых в следующей последовательности: финансово-ориентированный менеджмент - маркетинг-менеджмент - менеджмент качества (процессно-ориентированный менеджмент) - менеджмент знаний.

**2. Обоснована концепция конкурентоспособности предприятия, основанная на системном подходе и включающая основные системообразующие элементы конкурентоспособности в виде ресурсных, управленческих и продуктовых конкурентных преимуществ, а также принципы, инструменты и критерий оценки ее реализации. Реализация концепции конкурентоспособности предприятия, создает предпосылки эффективного функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.**

Предлагаемая концепция конкурентоспособности предприятия включает основные системообразующие элементы конкурентоспособности в виде ресурсных, управленческих и продуктовых конкурентных преимуществ, а также принципы, инструменты и критерий оценки ее реализации (рис. 1). Понятие "конкурентных преимуществ" является неотъемлемой частью понятия "конкурентоспособность". Успех фирмы зависит от конкурентных преимуществ, которыми она обладает по сравнению с конкурентами. Наиболее значимыми характеристиками конкурентных преимуществ являются уникальность и устойчивость. Обладание уникальными характеристиками дает неоспоримое преимущество перед конкурентами. Задача предприятия заключается в защите, поддержании, сохранении и развитии уникальных конкурентных преимуществ.

Устойчивость конкурентного преимущества предприятия предполагает его наличие в стратегической перспективе. Ресурсные конкурентные преимущества основаны на возможностях и способностях предприятия привлечь ресурсы на более выгодных условиях; установить устойчивые и стабильные долгосрочные отношения с поставщиками ресурсов. Продуктовые конкурентные преимущества оцениваются при выходе продукта на рынок. Наличие устойчивых, уникальных характеристик продукта позволяет предприятию оптимизировать соотношение цена / качество - затраты. Управленческие конкурентные преимущества, выражаемые в наличии уникальных характеристик менеджмента предприятия, определяют эффективность системы управления и являются доминирующими в обеспечении общей конкурентоспособности предприятия.



**Рис. 1. Концепция конкурентоспособности предприятия**

Достижение уникальных и устойчивых конкурентных преимуществ предприятия предполагает установление соответствующих принципов и инструментов реализации концепции конкурентоспособности. Взаимосвязь предложенных принципов и инструментов концепции конкурентоспособности предприятия отображается в единстве их направленности на создание устойчивых ресурсных, продуктовых и управленческих конкурентных преимуществ, обеспечивающих результативность реализации концепции конкурентоспособности, раскрываемой посредством установленного критерия оценки - роста чистой прибыли.

**3. Определены и систематизированы факторы конкурентоспособности предприятия, выявлены основные признаки эффективной системы управления, обеспечивающей формирование и реализацию конкурентных преимуществ предприятия.**

Размытость границ между понятиями конкурентоспособности предприятия и товара допускает возможность выявления и систематизации факторов конкурентоспособности предприятия, одновременно включающих факторы конкурентоспособности товара. Введение в анализ фактора воздействия государства на конкурентоспособность предприятия, а также выделение в качестве самостоятельного фактора "имидж страны-производителя", позволили обосновать и предложить уточненную многоуровневую классификацию факторов конкурентоспособности, отображающую установленные взаимосвязи конкурентоспособности страны, предприятия и продукта.

Ключевая роль в формировании уникальных и устойчивых конкурентных преимуществ принадлежит системе управления предприятием. Основными признаками эффективной системы управления, способной обеспечить высокий уровень текущей и будущей конкурентоспособности предприятия, являются: высокая степень адаптивности системы; инновационность; организационная культура, ориентированная на развитие; прогнозный характер системы управления предприятием; эффективная система управления знаниями и информацией; наличие подсистемы управления сопротивлением изменениям.

Важнейшей целевой функцией системы управления является формирование у персонала предприятия инновационных характеристик и создание организационной культуры, ориентированной на развитие. В процессе анализа выявлены следующие черты организационной культуры, ориентированной на развитие: стремление к новому знанию, как главной ценности в процессе достижения конкурентных преимуществ предприятия; создание в коллективе атмосферы доверия, партнерства, формирование готовности к обмену знаниями; регулярное профессиональное и иное обучение персона-

ла организации всех уровней; развитие творческих способностей и креативного нестандартного мышления у персонала организации; формирование у персонала ориентации на будущее развитие; развитие способности предвидеть, предугадывать, прогнозировать будущие изменения и умения соответствующего реагирования и т.д.

В условиях быстро меняющейся внешней среды и связанной с этим высокой ее неопределенностью особые требования предъявляются к подсистеме управления предприятием, ориентированной на разработку прогнозов. В этой связи в работе разработан алгоритм процесса формирования прогнозных оценок развития предприятия в его ресурсных, управленческих и продуктовых аспектах, являющегося важнейшим инструментом концепции конкурентоспособности предприятия.

**4. Разработана методика оценки потенциальной конкурентоспособности предприятия, основанная на оценке степени его адаптивности и предполагающая использование следующих параметров: характер воздействия, период адаптации, изменение эффективности как результат внедрения мероприятий по адаптации.**

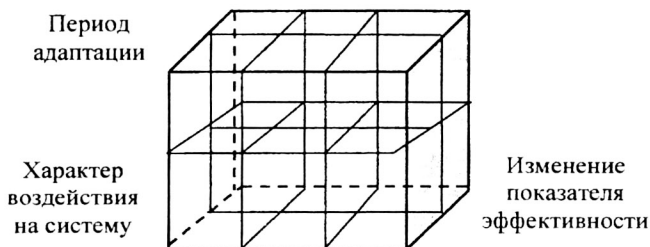
Адаптивность, как важнейший параметр конкурентоспособности предприятия, предложено оценивать по трем параметрам:

- характер воздействия (воздействия, способствующие либо препятствующие деятельности предприятия). В качестве критерия оценки характера воздействия принято их соответствие (несоответствие) стратегии развития предприятия;

- период адаптации - лаг времени от момента начала воздействия до момента ответной реакции предприятия на воздействие того или иного фактора;

- изменение эффективности - величина изменения показателя эффективности в результате адаптации предприятия к изменившимся условиям его функционирования.

Для исследования взаимосвязей данных параметров предложена трехмерная матрица оценки степени адаптивности предприятия (рис. 2).



*Рис. 2. Трехмерная матрица оценки степени адаптивности предприятия*

Первый этап анализа связан с определением степени адаптивности предприятия при неблагоприятном характере воздействия и различных сочетаниях периодов адаптации и изменения эффективности (табл. 1).

Таблица 1

**Определение степени адаптивности предприятия**

		Изменение показателя эффективности		
		$\Delta\mathcal{E} < 0$	$\Delta\mathcal{E} = 0$	$\Delta\mathcal{E} > 0$
Период адаптации	быстро	Отрицательный 4	Нормальный 8	Очень высокий 12
	медленно	Крайне отрицательный 2	Средний 7	Высокий 10

Случай - сечение трехмерной матрицы плоскостью "неблагоприятный характер воздействия".

Второй этап анализа предполагает определение степени адаптивности предприятия при благоприятном характере воздействия и различных сочетаниях периодов адаптации и изменения эффективности (табл. 2).

Таблица 2

**Определение степени адаптивности предприятия**

		Изменение показателя эффективности		
		$\Delta\mathcal{E} < 0$	$\Delta\mathcal{E} = 0$	$\Delta\mathcal{E} > 0$
Период адаптации	быстро	Отрицательный 3	Ниже среднего 6	Очень высокий 11
	медленно	Крайне отрицательный 1	Отрицательный 5	Высокий 9

Случай - сечение трехмерной матрицы плоскостью "благоприятный характер воздействия".

Трехмерная матрица предполагает наличие двенадцати позиций степени адаптивности предприятия при различном сочетании трех выделенных параметров. Ранжирование данных позиций по возрастанию степени адаптивности показывает следующее: позиция 1 характеризует самую низкую степень адаптивности предприятия, позиция 12 - самую высокую степень.

Если достигнутая степень адаптивности находится в пределах от 1 до 6 позиции, то предприятие следует считать неконкурентоспособным в долгосрочной перспективе. Если степень адаптивности находится в пределах от 7 до 12 позиции, то можно утверждать о высокой степени конкурентоспособности предприятия. Данный подход позволяет определить источник проблем адаптации по каждому из двенадцати сочетаний выделенных параметров и типизировать характер корректирующих действующую систему управления мероприятий с учетом их глубины и охвата (табл. 3).

Таблица 3

**Характер корректирующих мероприятий, направленных  
на совершенствование действующей системы управления предприятием**

Качественная характеристика степени адаптивности	Параметры оценки			Степень адаптивности	Рекомендуемый уровень преобразования	Характер корректирующих мероприятий с учетом их глубины и охвата	
	Эффективность реагирования	Скорость реагирования	Характер воздействия			Направленные на повышение оперативности реагирования	Направленные на повышение качества реагирования
1. Крайне отрицательная	$\Delta\mathcal{E} < 0$	медленно	благоприятный	1	Максимально высокий	++++++ 6	++++++ 6
		медленно	неблагоприятный	2		++++++ 6	+++++ 5
2. Отрицательная	$\Delta\mathcal{E} < 0$	быстро	благоприятный	3	Высокий	+++++ 5	+++++ 5
		быстро	неблагоприятный	4		+++++ 5	++++ 4
3. Ниже средней	$\Delta\mathcal{E} = 0$	медленно	благоприятный	5	Средний	++++ 4	++++ 4
		быстро	благоприятный	6		+++ 3	++++ 4
4. Средняя	$\Delta\mathcal{E} = 0$	медленно	неблагоприятный	7	Ниже среднего	+++ 3	+++ 3
		быстро	неблагоприятный	8		++ 2	+++ 3
5. Высокая	$\Delta\mathcal{E} > 0$	медленно	благоприятный	9	Низкий	++ 2	++ 2
		медленно	неблагоприятный	10		++ 2	+ 1
6. Максимально высокая	$\Delta\mathcal{E} > 0$	быстро	благоприятный	11	Максимально низкий	+ 1	+ 1
		быстро	неблагоприятный	12		+ 1	+ 1

(+) - (++++++) - диапазон действия корректирующих мероприятий в зависимости от их глубины и охвата



Мероприятия, направленные на повышение оперативности реагирования системы управления на воздействия внешней среды, связаны с изменением методов и технологий принятия решений и информационного обмена, с налаживанием системы коммуникаций и изменением системы принятия управленческих решений.

Мероприятия, направленные на повышение качества реагирования системы управления, характеризуемые показателями эффективности, связаны с реформированием глубинных основ менеджмента предприятия: организационной структуры управления, корпоративной культуры; системы мотивации и контроля; стратегий и планов развития и т.д.

ОАО "ИжАвто" является типичным представителем отечественного автомобилестроения, на примере которого проведена оценка текущей конкурентоспособности. Для расчета интегрального показателя текущей конкурентоспособности применен матричный метод сравнительного многомерного анализа системы показателей развития и эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Данные показатели позволяют оценить влияние производственной, финансовой, научно-технической, кадровой, маркетинговой деятельности на конкурентоспособность предприятия. Влияние конкурентоспособности продукта на конкурентоспособность предприятия отражено посредством анализа следующих показателей: доля автопроизводителя в общем объеме выпуска, динамика этой доли и доля экспорта в общем объеме продаж. За базу сравнения взяты аналогичные показатели деятельности ОАО "АВТОВАЗ", являющегося крупнейшим российским автопроизводителем. Результаты оценки текущей конкурентоспособности в виде взвешенных коэффициентов и интегральных показателей конкурентоспособности сравниваемых предприятий приведены в табл. 4. В 2005 году текущая конкурентоспособность ОАО "ИжАвто" ниже конкурентоспособности ОАО "АВТОВАЗ". Однако, начиная с 2006 года ситуация изменилась: текущая конкурентоспособность ОАО "ИжАвто" выше, чем у сравниваемого предприятия и по прогнозу на 2008 г. данная тенденция усилится.

Для расчета потенциальной конкурентоспособности, основанной на оценке адаптивности системы управления ОАО "ИжАвто" была использована предложенная трехмерная матрица оценки степени адаптивности. Уровень адаптивности исследуемого предприятия характеризуется как очень высокий (11 позиция из 12 возможных). Предприятие быстро отреагировало на благоприятное воздействие, связанное с принятием государством мер по стимулированию развития отечественного автомобилестроения и поощрению сотрудничества с ведущими мировыми автопроизводителями.

Таблица 4

**Матрица взвешенных коэффициентов и интегрированных показателей текущей конкурентоспособности  
ОАО "ИжАвто" и ОАО "АВТОВАЗ" за 2004-2008 гг.**

№ п/п	Взвешенные коэффициенты по показателям	Вес показателя, коэф.	2004 г.		2005 г.		2006 г.		2007 г.		2008 г. (оценка)	
			ИжАвто	АВТОВАЗ	ИжАвто	АВТОВАЗ	ИжАвто	АВТОВАЗ	ИжАвто	АВТОВАЗ	ИжАвто	АВТОВАЗ
1	Фондоотдача, взв.коэф.	0,07	0,41	0,07	0,21	0,07	0,29	0,07	0,40	0,07	0,44	0,07
2	Производительность труда, взв.коэф.	0,09	0,07	0,09	0,08	0,09	0,24	0,09	0,26	0,09	0,34	0,09
3	Доля машин и оборудования, транспортных средств в первоначальной стоимости основных фондов, взв.коэф.	0,07	0,04	0,07	0,03	0,07	0,04	0,07	0,05	0,07	0,04	0,07
4	Рентабельность производства, взв.коэф.	0,08	0,10	0,08	0,11	0,08	0,32	0,08	0,16	0,08	0,15	0,08
5	Рентабельность активов, взв.коэф.	0,05	0,02	0,05	0,02	0,05	0,06	0,05	0,03	0,05	0,05	0,05
6	Рентабельность собственного капитала, взв.коэф.	0,06	0,06	0,06	0,07	0,06	0,12	0,06	0,07	0,06	0,08	0,06
7	Рентабельность продукции (продаж), взв.коэф.	0,07	0,03	0,07	0,01	0,07	0,07	0,07	0,05	0,07	0,10	0,07
8	Доля сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, взв.коэф.	0,08	0,06	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08	0,07	0,08
9	Среднемесячная оплата труда одного работника, взв.коэф.	0,06	0,03	0,06	0,05	0,06	0,04	0,06	0,04	0,06	0,03	0,06
10	Объем затрат на НИОКР на 1 руб. произведенной продукции, взв.коэф.	0,09	0,00	0,09	0,00	0,09	0,00	0,09	0,06	0,09	0,00	0,09
11	Доля автопроизводителя в общем объеме выпуска в РФ, взв.коэф.	0,10	0,01	0,10	0,01	0,10	0,01	0,10	0,01	0,10	0,01	0,10
12	Изменение доли в % к предыдущему году, взв.коэф.	0,10	0,10	0,10	0,06	0,10	0,12	0,10	0,13	0,10	0,12	0,10
13	Доля экспорта в общем объеме продаж, взв.коэф.	0,08	0,10	0,08	0,11	0,08	0,05	0,08	0,02	0,08	0,02	0,08
ИТОГО		1,00	1,03	1,00	0,84	1,00	1,42	1,00	1,34	1,00	1,46	1,00

Результатом этой реакции было полномасштабное обновление производственного комплекса и значительное повышение показателей эффективности производственно-финансовой деятельности, что нашло отражение в резком отрыве конкурентоспособности ОАО "ИжАвто" от ОАО "АВТОВАЗ". В то же время, высокая потенциальная конкурентоспособность, основу которой составляет высокая степень адаптивности анализируемого предприятия, обеспечит эффективное развитие в будущем только при условии ориентации стратегии предприятия на формирование уникальных конкурентных преимуществ, основанных на инновациях.

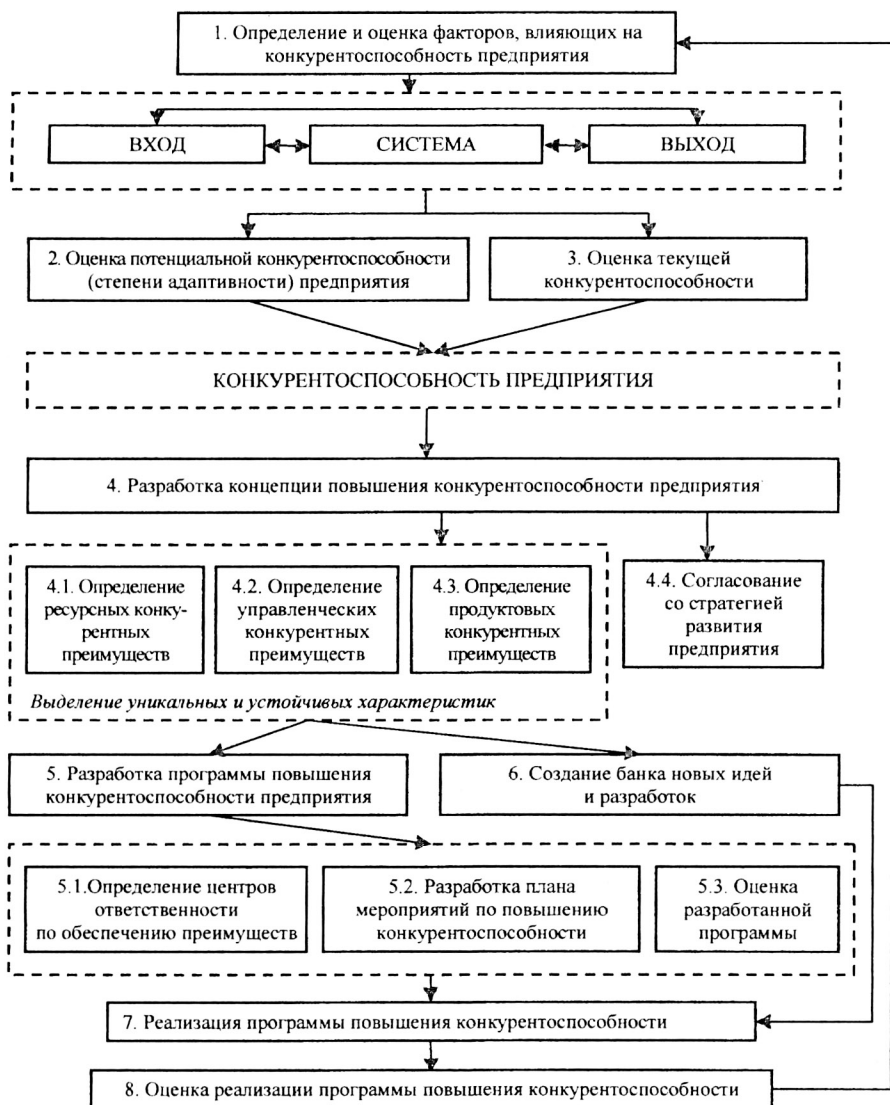
**5. Обоснован процесс разработки и реализации концепции повышения конкурентоспособности предприятия, основанный на прогнозных оценках, анализе внутренних и внешних конкурентных преимуществ (ресурсных, управленческих и продуктовых), способствующий выбору или корректировке стратегий и повышению эффективности его развития.**

Особенность алгоритма процесса разработки и реализации концепции конкурентоспособности предприятия заключается в системном подходе к формированию конкурентных преимуществ, определяемых в процессе проведения прогнозных оценок развития предприятия в ресурсном, управленческом и продуктовом аспектах (рис. 3). Основным инструментом реализации концепции является программа повышения конкурентоспособности, целевая функция которой заключается в формировании и использовании конкурентных преимуществ предприятия. Важнейшими этапами разработки программы являются:

- определение центров ответственности по формированию ресурсных, управленческих и продуктовых конкурентных преимуществ;
- разработка плана мероприятий по повышению конкурентоспособности в разрезе основных направлений: ресурсных, управленческих и продуктовых;
- оценка соответствия программы повышения конкурентоспособности действующей стратегии развития предприятия и внесение соответствующих корректив;
- оценка реализации разработанной программы.

Создание на предприятии банка новых идей и разработок также является важным инструментом реализации концепции конкурентоспособности предприятия. Цель его создания заключается в обеспечении непрерывности инновационного развития всех сфер деятельности предприятия. Банк создается в результате проведения мониторинга имеющихся на предприятии и во внешней среде идей, нововведений и инноваций и периодически обновляется. При включении в банк тех или иных инноваций обязательным является их систематизация по следующим параметрам:

- тип конкурентного преимущества, которое может быть достигнуто при внедрении разработки (ресурсное, управленческое, продуктовое);



**Рис. 3. Алгоритм процесса разработки и реализации концепции конкурентоспособности предприятия**

- стадия проработки или готовности;
- экспертная оценка ведущих специалистов и руководства предприятия;

- описание разработки: технологическая характеристика; уровень сложности доработки и реализации; затраты времени на доработку и реализацию; круг подразделений, задействованных в доработке и внедрении; какие изменения может повлечь внедрение; стоимость доработки и внедрения; ожидаемый эффект от внедрения и пр.

Признавая важность проблемы исследования ожидаемого экономического эффекта от внедрения той или иной инновации, следует отметить следующее. Наряду с важностью прогнозирования последствий внедрения инноваций применительно к данному предприятию, не менее актуальным является прогнозирование возможности возникновения и реализации инноваций в иных субъектах экономической деятельности, рассматриваемых в качестве конкурентов. При этом диапазон оценок должен включать, по крайней мере, четыре варианта:

- внедрение инновации на данном предприятии и ее не внедрение предприятием-конкурентом;
- не внедрение инновации на данном предприятии и ее внедрение предприятием-конкурентом;
- одновременное внедрение инноваций на анализируемых предприятиях;
- одновременное не внедрение инноваций на анализируемых предприятиях.

Сложность решения данной задачи связана с необходимостью учета сроков внедрения инноваций, скорости их распространения, количества конкурентов и т.д. Тем не менее, знание данных аспектов инновационного развития позволяет существенно повысить уровень обоснования программы повышения конкурентоспособности предприятия.

Одним из важных этапов программы повышения конкурентоспособности является оценка ее соответствия действующей на предприятии стратегии развития. Характер и степень соответствия программы повышения конкурентоспособности действующей на предприятии стратегии определяет диапазон возможной ее корректировки или радикального изменения.

Завершающий этап программы повышения конкурентоспособности предприятия предполагает оценку ее результативности по общему критерию оценки реализации концепции конкурентоспособности - росту чистой прибыли.

В заключительной части работы сформулированы основные направления государственной поддержки отечественных промышленных предприятий автомобилестроения РФ: содействие проведению научно-

исследовательских и опытно конструкторских работ, направленных на создание отечественных моделей автомобилей будущего, способных на равных конкурировать с мировыми автопроизводителями; предоставление государственных гарантий по долгосрочным кредитам для реализации крупномасштабных инвестиционных проектов; субсидирование процентных ставок по кредитам, привлеченным для закупки импортного оборудования; снижение ставок ввозных таможенных пошлин на технологическое оборудование; упрощение системы субсидирования процентных ставок по экспортным кредитам; ускорение процедуры возмещения НДС по экспортным поставкам; изменение Налогового кодекса РФ в части дифференцирования платы транспортного налога, взимаемого за автомобильную технику, в зависимости от экологического класса колесного транспортного средства; принятие программы создания автотранспортных средств нового поколения, работающих на альтернативных видах топлива.

## **ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### ***Публикации в ведущих рецензируемых научных журналах, определенных ВАК***

1. Разинкина, И.В. Пути обеспечения устойчивости и уникальности конкурентоспособности развития предприятия [Текст] / И.В. Разинкина // Вестник университета. Серия "Социология и управление персоналом" (ГОУ ВПО "Государственный университет управления"). - М., 2007. - № 7(33). - С. 317-321. - 0,44 печ. л.
2. Разинкина, И.В. Обеспечение конкурентоспособности в условиях построения экономики знаний [Текст] / И.В. Разинкина // Российское предпринимательство. - М., 2007. - № 8(2). - С. 126-131. - 0,2 печ. л.
3. Разинкина, И.В. Стратегия достижения конкурентоспособности через инновационный путь развития [Текст] / И.В. Разинкина // Интеграл. - М., 2007. - № 4(38). - С. 34-35. - 0,27 печ. л.

### ***Монографии***

4. Лазарева, И.В. Российская экономика на современном этапе: стратегия развития, инновационная политика [Текст] / Ю.В. Байдаков, Л.Ю. Зимина, И.Я. Кац, И.В. Лазарева, С.В. Лапочкина, А.Н. Ревенков, Е.В. Рожкова, М.В. Чувашлова / Под ред. проф. И.Я. Каца. - Ульяновск: УлГУ, 2000. - С. 114-140, 311-332. - 19,7/2,49 печ. л.

### *В других изданиях*

5. *Лазарева, И.В.* Инвестиционная политика государства: приоритеты, основные направления, источники [Текст] / И.В. Лазарева // Экономические науки: Ученые записки. Вып. 5. Ч. 1. / Ульяновский государственный университет. - Ульяновск: СВНЦ, 2001. - С. 69-75. - 0,34 печ. л.

6. *Разинкина, И.В.* Стратегия влияния научно-технического развития на развитие трудовых ресурсов [Текст] / И.В. Разинкина // Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований: Материалы научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава (г. Ульяновск, 27 января - 2 февраля). - Ульяновск: УлГТУ, 2003. - С. 84-85. - 0,2 печ. л.

7. *Разинкина, И.В.* Инвестиционно-инновационный аспект обеспечения конкурентоспособности экономики [Текст] / И.В. Разинкина // Социально-экономические проблемы развития регионов и муниципальных образований: Материалы научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава (г. Ульяновск, 1-6 февраля). - Ульяновск: УлГТУ, 2005. - С. 84-85. - 0,2 печ. л.

8. *Разинкина, И.В.* Конкурентоспособность экономики: инвестиционный аспект [Текст] / И.В. Разинкина // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1. / Тезисы докладов и сообщений Шестого всероссийского симпозиума (г. Москва, 12-13 апреля 2005г.) / Под ред. профессора Г.Б. Клейнера - М.: ЦЭМИ РАН, 2005. - С. 165-166. - 0,1 печ. л.

9. *Разинкина, И.В.* Подходы к формированию инвестиционного портфеля [Текст] / И.В. Разинкина, А.В. Лазарева // Корпоративное управление: проблемы и практика. Материалы II Международной научно-практической конференции. - Ульяновск: УлГТУ, 2005. - С. 76. - 0,1/0,05 печ. л.

10. *Разинкина, И.В.* Инновационно-инвестиционный характер стратегического управления как фактор обеспечения конкурентоспособности [Текст] / И.В. Разинкина // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 3. / Тезисы докладов и сообщений Седьмого всероссийского симпозиума (г. Москва, 11-12 апреля 2006г.) / Под ред. профессора Г.Б. Клейнера - М.: ЦЭМИ РАН, 2006. - С. 168-170. - 0,11 печ. л.

11. *Разинкина, И.В.* Инновационный вектор развития - залог успеха в конкурентной борьбе [Текст] / И.В. Разинкина // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Секция 1 / Материалы Восьмого всероссийского симпозиума (г. Москва, 10-11 апреля 2007г.) / Под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. - М.: ЦЭМИ РАН, 2007. - С. 129-131. - 0,12 печ. л.

12. *Разинкина, И.В.* Стратегическое значение создания самообучающейся организации в условиях конкурентных преимуществ [Текст] / И.В. Разинкина, А.В. Лазарева // Лидерство и персональный бренд: сборник статей участников VII Международной научно-практической конференции (20-23 марта 2007 г.). - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. - С. 89-93. - 0,2/0,1 печ. л.

